

УДК 657

Л.Г.СТОЛЯР, канд. екон. наук, доц. Чернівецький
торговельно-економічний інститут КНТЕУ

БЮДЖЕТУВАННЯ, ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В статті розглянуто особливості управління витратами промислових підприємств. Досліджено сутність процесу управління витратами. Запропоновано порядок розробки системи бюджетів для вдосконалення діяльності підприємства.

The features of management of industrial enterprises charges are considered in the article. Investigational essence of process of management charges. The order of development of the system of budgets is offered for perfection of activity of enterprise.

На всіх етапах розвитку економіки основними економічними одиницями виступають підприємства (фірми). Кожне підприємство створюється з певною метою – виробництво конкурентоспроможної продукції, збільшення прибутку, завоювання ринків збуту, утримання лідерства в певній галузі. Практика господарювання яких здійснюється в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Зовнішнє оточення все більше диктує стратегію і тактику підприємства, так як включає контрагентів, соціальні фактори, які безпосередньо пов'язані з підприємством в рамках задач, що ним реалізується, однак не включаються у сферу безпосереднього менеджменту.

За класичними школами менеджменту успіх любого підприємства визначається раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, іншими словами, впливу управління на внутрішні фактори виробництва. Ключовими положеннями сучасних технологій управління є всестороннє використання гнучкості і пристосування до зовнішнього середовища, яке нерозривно пов'язано з невизначеністю і ризиком. Однак ризик і невизначеність долається знаннями ситуації і уловлюванням змін у діловому середовищі (зовнішньому і внутрішньому).

Раптові і різкі зміни зовнішнього середовища, в особливості в технологіях, в конкуренції на ринках є реальністю сучасного економічного життя, яка обумовлює використання в менеджментів стратегічного планування і управління. Використання якого відповідно змінює і структури управління, які забезпечують реальну економічну самостійність підприємства. Чим мінливіше економічне середовище, тим складніше структура управління, тим більше інформації потрібно для управління.

В теорії інформації доведено, що існує деякий мінімальний об'єм інформації, без якого ефективне управління неможливе. Врегулювання проблеми інформаційної підтримки можливе тільки за умови чіткого і злагодженого функціонування системи інформаційних потоків на підприємстві. А це зумовлює необхідність вести роботу на будь-якому підприємстві в таких напрямках: виявлення проблем і визначення інформаційних потреб; відбір джерел інформації; обробка інформації й оцінка її повноти і значимості; аналіз інформації та виявлення тенденцій розвитку досліджувальних показників у сфері діяльності; розробка прогнозів і альтернатив поведінки підприємства; оцінка альтернатив різних дій, вибір стратегії і прийняття управлінських рішень для реалізації стратегічних та поточних планів; оптимізація використання ресурсів.

Особливе значення для прийняття управлінських рішень в останні роки набуває інформація сформована в системі управлінського обліку. Розвиток, становлення якого в Україні призвели до якісних змін у інформаційній системі підприємств.

Сьогодні все більше вчених розглядають проблеми теорії практики управління витратами підприємства, зокрема Білоусова І., Бородін О., Бутинець Ф., Валуєв Б., Голова С., Котляров С. Нападовська Л., Ніколаєва С., Стуков С., Пушкар М.

Метою дослідження є визначення сутності бюджетування, як інструменту управління витратами підприємства.

В період ринкових перетворень на зміну техпромфінплану прийшов бізнес-план – проект розвитку підприємства. Бізнес-план включає всі плани розвитку підприємства: план збутової та маркетингової політики підприємства, напрям розвитку виробництва, інвестиційна політика, оцінка ризику діяльності підприємства. Однак він розробляється при створенні підприємства і визначає середньо стратегічні завдання у контексті довгострокових цілей, що мають декларативний характер і містить мало кількісних оцінок. Недоліком є те, що він не може забезпечити точною, повною, своєчасною інформацією керівництво та економічні служби підприємства в довгостроковій перспективі. Результатом стратегічного планування є довгостроковий план роботи підприємства на 10-15 років.

Розробка і здійснення управлінських рішень на промислових підприємствах базується на плановій, технологічній, обліковій та аналітичній інформації. Контроль і регулювання здійснюється на основі планів і фактичних даних.

Ефективність процесу управління витратами підприємства може бути досягнута тільки шляхом порівняння фактичних витрат з відповідними плановими (нормативними) показниками – бюджетами.

Бюджетування – планування майбутніх операцій підприємства та створення системи бюджетів. Дослідники сучасних технологій управління бізнесом, привертають увагу до бюджетів підприємства, як до цілісної науково - обґрунтованої системи збору, аналізу, обробки інформації, отриманої з внутрішнього та зовнішнього середовища, виконання

розрахунків показників економічного стану підприємства і контролю за їх виконанням на основі економіко-математичних моделей і технологій [2, с.336].

У процесі бюджетування визначають:

- чого хоче досягнути підприємство у перспективі, обґрунтовують основну мету діяльності підприємства;
- як можна досягти поставленої мети, стратегії розвитку підприємства;
- які ресурси і в якій кількості потрібно підприємству, оперативний план розвитку підприємства;
- контроль за виконанням планових показників.

Метою бюджетування є: здійснення періодичного планування, забезпечення координації, кооперації та комунікації, забезпечення усвідомленості витрат на діяльність підприємства, створення основи для оцінки і контроль виконання, мотивація працівників шляхом орієнтації на досягнення мети організації підприємства, виконання вимог законів і контрактів.

Дослідження показало, що бюджетування допомагає уникнути розходження інтересів різних працівників підприємства, воно змушує кількісно обґрунтовувати плани виробництва, реалізації, дає усвідомити необхідність витрат пов'язаних з виконанням цих планів. У процесі складання бюджету працівники мають змогу порівняти витрати і вигоди альтернативних напрямків дій, визначити найефективніший спосіб використання ресурсів. Порівняння фактичних результатів із запланованими дає можливість визначити ефективність і результативність бюджету та діяльності підприємства. Бюджет мотивує працівників підприємства на досягнення поставленої мети за умови, що вони брали участь у розробленні бюджетів і зацікавленні в досягненні встановлених показників.

Бюджетування здійснюється в двох напрямках: перший напрям – підготовка функціональних бюджетів (бюджетів підрозділів підприємства). Підрозділ підприємства для якого складається бюджет, здійснює контроль за його виконанням – є бюджетним центром. Другий напрям – розробка стандартів витрат на виробництво продукції.

Взаємозв'язок цих напрямків, на підставі бюджетів підрозділів визначається ставка розподілу накладних витрат між окремими видами продукції. Це дає можливість скласти нормативну (стандарту) калькуляцію повної виробничої собівартості одиниці продукції. В свою чергу, стандарти (норми) витрат використовуються для складання бюджетів витрат виробництва. На підставі бюджетів усіх підрозділів готують генеральний (зведений) бюджет підприємства.

Генеральний бюджет – сукупність бюджетів, що узагальнюють майбутні операції усіх підрозділів підприємства. Він включає дві групи бюджетів: операційні – сукупність бюджетів витрат і доходів, які забезпечують складання бюджетного звіту про прибуток; фінансові – сукупність

бюджетів, що відображають заплановані грошові потоки та фінансовий стан підприємства.

Існують три основні підходи організації процесу бюджетування:

- “згори – вниз”
- “знизу – вгору”
- “знизу – вгору / згори – вниз”

У світовій практиці поширений підхід “знизу – вгору/ згори – вниз”, який узагальнює й збалансовує найкращі моменти інших підходів [1, с.368]. Згідно цього підходу вище керівництво підприємства надає загальні директиви, щодо цілей розвитку підприємства, а керівники нижчих та середніх ланок готують бюджети, спрямовані на досягнення цілей підприємства. У процесі складання і узагальнення бюджетів здійснюється обговорення їх та узгодження з керівниками різних рівнів. Після затвердженого загального бюджету керівництвом, бюджети спрямовують у підрозділи підприємства і вони є підставою для виконання керівниками бюджетних центів.

Процес бюджетування охоплює такі основні стадії: доведення основних напрямків політики підприємства до осіб, котрі відповідають за підготовку бюджетів; визначення обмежувальних чинників; підготовка бюджету продаж; попереднє складання бюджетів; обговорення бюджетів з вищим керівництвом; координація й аналіз обговорених бюджетів; затвердження бюджетів.

Першим етапом бюджетування є доведення інформації щодо політики розвитку підприємства керівництвом до керівників підрозділі та службовців. Це інформація стосується обсягу й асортименту продукції, цінової політики, ринків збуту. Беручи до уваги те, що можливості виробництва і реалізації продукції обмежені попитом, потужністю, до початку розробки бюджетів визначають та враховують всі обмежувальні чинники.

В практиці є два найпоширеніших метода складання бюджетів: бюджетування через приращення та бюджетування з “нуля”. Метод через приращення – складання бюджету на підставі фактичних результатів, досягнутих у попередньому періоді. Згідно цього методу фактичні показники попереднього періоду коригують з урахуванням цінової та податкової політики держави та інших чинників. Цей метод досить простий, не потребує значних витрат та розрахунків, але цей метод має суттєву ваду, у процесі бюджетування не аналізується ефективність витрат, а досягнуті результати переносяться автоматично на наступний період. Метод бюджетування з “нуля” вимагає від кожного бюджетного центру детального аналізу діяльності для виявлення неефективних операцій і вибору найвигідніших напрямів використання ресурсів. Цей метод дає змогу виявити проблеми і розв’язати їх на стадії планування.

Бюджет відображає показники, які має досягнути підприємство. Проте вплив факторів у процесі господарської діяльності підприємства спричиняє виникнення відхилень між бюджетними та фактичними даними. Для своєчасного виявлення таких відхилень відповідного реагування на них

потрібно здійснювати бюджетний контроль. В процесі бюджетного контролю зіставляються фактичні данні з бюджетними, проводиться аналіз відхилень та вноситься необхідні корективи. Головним завданням бюджетного контролю є виявлення суттєвих розбіжностей між бюджетними і фактичними показниками, зосередження уваги працівників на показниках як таких, що потребують докладного аналізу, встановлення причин виявлених розбіжностей та обґрунтування методів усунення. Аналіз розбіжностей дає змогу вирішити, як працює підприємство та його структурних підрозділів: ефективно і результативно; результативно але неефективно; ефективно але не результативно; не результативно і неефективно.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що використання бюджетів на промислових підприємствах створює ряд переваг: можливість управління витратами по підприємстві в цілому і по структурних підрозділах; можливість координувати діяльність різних підрозділ підприємства та підприємства в цілому; можливість оцінювати витрати за центрами відповідальності.

Список літератури: 1. *Голов С.Ф.* Управлінський облік: підручник / С.Ф. Голов. – К.: Лібра, 2003. – с.744. 2. *Джай К. Штим, Джон Г. Сигел* Основы коммерческого бюджетирования / Пер. с англ.. – СПб.: Пергамент. – 1998. – с.456. 3. *Нападовська Л.В.* Управлінський облік: підручник [для студентів вищих навчальних закладів] / Л.В. Нападовська. – К.: Книга, 2004. – с.544 4. *Управленческий учет: Учебное пособие / Под.ред.А.Д.Шеремета.* – ФБК – ПРЕСС, 2000. – с512.

Надійшла до редголеції 07.10.10

УДК 331.211

Л.І. ХУДАВЕРДІЄВА, магістр НТУ «ХП»

ДЕЯКІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розкрито сутність організації обліку оплати праці, визначено законодавчі, нормативні документи організації обліку розрахунків з персоналом; запропоновано оптимізацію тарифної системи як основи організації з оплати праці.

In this research were investigated the essence of organizing accounting of remuneration of labor; determined legislative and normative documents of organizing accounting, proposed methods for improvement of organizing accounting.

Ключові слова: оплата праці, розрахунки з персоналом, первинні документи, організація обліку.

Реформування бухгалтерського обліку в Україні вимагає удосконалення організації обліку оплати праці на підприємствах. Розгляд